

y Estrategia, concepción y redacción del mensaje publicitario. Facultad Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona.

## La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda

### *Crisis Communication Management. The case of the company United Biscuits in Fontaneda's crisis*

Recibido: 4 de febrero de 2008  
Aceptado: 10 de marzo de 2008

**RESUMEN:** Cualquier empresa es susceptible de sufrir una crisis. Accidentes, catástrofes naturales o conflictos sociales son acontecimientos, entre otros, que pueden producirse en cualquier sector empresarial que se trate. El acontecimiento, capaz de poner en riesgo la estabilidad de una empresa, va adquirir un protagonismo particular si además es recogido por los medios de comunicación, quienes convierten el asunto en noticia, y la canalizan, para hacerla llegar a la sociedad. El presente artículo se centra en el estudio de un caso concreto, la crisis de Fontaneda. Tratamos de analizar cómo la empresa United Biscuits fue capaz de prever la crisis y qué papel jugó la comunicación en su gestión.

**Palabras clave:** Crisis, gestión, comunicación, caso, Fontaneda.

**ABSTRACT:** Any company may suffer a crisis. Accidents, natural disasters or social conflicts are situations, among others, that can happen in any business area. The situation capable of risking the stability of a company will get a particular leading role if besides it is covered by the mass media. Those turn the situation into news and filter it to make it reach the public opinion. The current investigation is focuses on the study of a specific case, Fontaneda's crisis. We will try to analyze how the company United Biscuits managed the crisis and which was the role of communication during the management and resolution process.

**Key words:** Crisis, management, communication, case, Fontaneda.

## 1. Introducción

Cuando una empresa atraviesa una situación de crisis se produce un cambio repentino en su actividad rutinaria, provocado por un suceso que pone en compromiso la relación favorable que ésta posee con sus públicos internos y externos. Tal y como explica Fearn-Banks<sup>1</sup> “una crisis puede y seguramente sucederá ¿Cuándo? Esa es la pregunta”. La misma autora opina que cuando se dan esas situaciones es más apropiado pensar en negativo que hacerlo en positivo, para poder efectuar una óptima gestión de crisis, ya que estos sucesos conllevan resultados, a veces, nocivos y que afectan a la imagen y a los públicos de la empresa.

En la actualidad, la vida de muchas empresas multinacionales no sólo preocupa a sus propios gestores. Las decisiones y actuaciones de los públicos que las conforman, y otros que coexisten en su entorno, pueden influir sobremedida en su cometido. Cualquier suceso que devenga en la empresa va a adquirir cierta relevancia, si trasciende a la opinión pública, debido a la cobertura realizada por los medios. Es en estas ocasiones donde, como señala Mazo<sup>2</sup> “comunicarse y comunicar bien es sobre todo un reflejo de cultura corporativa, es decir, un estilo de comunicación de la empresa más que un problema de la organización”. En la misma línea, Costa<sup>3</sup> nos dice que, ante situaciones de crisis, el mejor antídoto en una cultura de comunicación, bien asentada en la empresa, es ser previsible y proactivo<sup>4</sup>.

González<sup>5</sup> comenta que el término gestión de crisis es concebido de distintas formas por distintas empresas, no sólo por la diferencia que puede existir en las interpretaciones de lo que se entiende por crisis, sino porque también existen desacuerdos a la hora de explicar cuál es la manera más eficaz de gestionar ese suceso no deseado:

Mientras que para algunos la gestión de crisis tan sólo consiste en una serie de medidas y decisiones más o menos urgentes que se han de tomar ante

<sup>1</sup> FEARN-BANKS, Kathleen, *Crisis Communications: a casebook approach*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 1996, p. 1.

<sup>2</sup> MAZO, Juan Manuel, *Estructuras de la comunicación por objetivos*, Ariel, Barcelona, 1994, p. 319.

<sup>3</sup> Cfr. COSTA, Joan, *Master Dircom, los profesionales tienen la palabra*, Design, La Paz, 2005, p. 177.

<sup>4</sup> El término *proactivo/a* no se contempla en el DRAE. Entiéndase por *proactivo*, la manera de anticiparse a la crisis mediante el desarrollo de herramientas de gestión.

<sup>5</sup> GONZÁLEZ, Antonio, *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Bosch, Barcelona, 1998, p. 37.

la existencia de un problema, para otros la gestión comienza mucho antes e incluye medidas de previsión y planificación (existiendo, por tanto, gestión de crisis aun cuando nunca llegue a darse una situación de ese tipo).

Desde nuestro punto de vista, la medida de adoptar decisiones urgentes no puede ser considerada la más eficaz, puesto que, en muchas ocasiones, la empresa requerirá de una serie de directrices, más allá de las meras medidas urgentes, para poder solventar la situación y que le guíen de forma adecuada y segura. Por tanto, consideramos que gestión de crisis significa, por un lado, prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis y, por otro lado, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de producirse una situación de crisis. Fita<sup>6</sup>, en la misma sintonía de lo que acabamos de exponer, opina que un procedimiento de anticipación en tiempos de calma facilita que pueda producirse un daño mucho menor. Por el contrario, la falta de prevención puede tener repercusiones negativas, al perderse tiempo en poner en marcha procedimientos de emergencia que no han sido previstos con antelación.

A grandes rasgos, podemos señalar tres fases en el proceso de gestión de crisis. Una primera fase que podemos denominar pre-crisis, en la que se detectan los primeros riesgos de que suceda un acontecimiento que puede considerarse factor de crisis. Es en esta etapa donde se debería realizar una primera evaluación de los riesgos, ya que si se consigue dar una respuesta a tiempo, quizá se pueda contrarrestar el riesgo potencial de derivar en crisis o, por lo menos, establecer unos mecanismos que ayuden a estar preparados para actuar (plan de crisis). Una segunda fase, es la que corresponde a la crisis, pues no se ha podido frenar o contrarrestar en la primera fase y además ha sido recogida por los medios de comunicación. Estos últimos jugarán un papel muy importante puesto que se convierten en las vías principales para difundir todo lo que le ha ocurrido a la empresa. Lo fundamental en esta fase es que la empresa asuma la crisis. Es en este momento cuando las tareas que se habían planificado con anterioridad cobran su máximo sentido y deben llevarse a la práctica. Y por último, la fase post-crisis, que ocurre cuando la crisis ya ha pasado y la empresa vuelve a la normalidad. Llega la hora de aprender de los errores y de los aciertos, en definitiva, aprender de la experiencia que como señala O'Rourke<sup>7</sup> "es algo más fácil de decir que de hacer". Es el momento de adoptar soluciones que mejoren el plan de gestión de crisis, si es que se posee,

<sup>6</sup> Cfr. FITA, Jaume, *Comunicación en programas de crisis*, Gestión 2000, Barcelona, 1999, p. 140.

<sup>7</sup> O'ROURKE, Raymond, "Aprender de las crisis: qué hacer cuando pasa la tempestad", *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 1997, p. 127.

o de implantar uno en la empresa si es que no se disponía de él. Todo ello para estar prevenidos para futuras crisis.

Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta en la prevención y gestión de posibles crisis es el establecimiento de un grupo de trabajo que sea capaz de constituir unos mecanismos de contención, así como planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a una crisis. Según Westphalen y Piñuel<sup>8</sup> constituir un comité de crisis comporta las siguientes ventajas: a) este órgano, distinto de la dirección general, permite aislar el tratamiento de la crisis de otros órganos funcionales de la empresa que desarrollan sus actividades habituales; b) el comité de crisis se beneficiará de la sinergia creada por diferentes áreas o departamentos de la empresa; c) este equipo centraliza la gestión de la crisis, siendo un grupo que no ejerce otra función o actividad que la de gestionar la crisis.

Es fundamental entender que la gestión de crisis y la comunicación son dos procesos inherentes el uno del otro. Es más, no nos debe extrañar encontrar estudiosos que tratan el tema de la gestión de crisis o proponen un plan de crisis desde una perspectiva comunicacional, ya que se considera que la comunicación está supeditada a la gestión de crisis. De todas formas, tampoco podemos olvidar que existen otro tipo de decisiones que seguramente deberán responder a aspectos no comunicacionales provenientes de otros ámbitos (laboral, legal, recursos humanos, financieros...).

Nos parece pertinente la definición que proporciona Martín<sup>9</sup> quien habla de comunicación para situaciones de crisis como:

Un conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis (o en su defecto, plan de comunicación) que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.

En esta definición se hace referencia a tres conceptos que resultan imprescindibles a la hora de abordar la comunicación de crisis. Para empezar, se cita el término prevención. Ya hemos hecho hincapié en lo importante que resulta adoptar una estrategia proactiva para anticiparnos a la crisis en tiempos de calma. En segundo lugar, es necesario establecer una serie de acciones comunicativas que faciliten la gestión de la crisis, plasmándose en un plan de comunicación. Y por último, se alude al concepto de imagen, la cual es considerada como la posible gran perdedora en caso de producirse una situación crítica en la empresa.

<sup>8</sup> Cfr. WESTPHALEN, Marie Helene y PIÑUEL, José Luis, *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*, Del Prado, Madrid, 1993, p. 115.

<sup>9</sup> MARTÍN, Carlos y otros, "La comunicación para situaciones de crisis", *Investigación y Marketing*, 1997, n<sup>º</sup> 60, p. 8.

Con el fin de aproximarnos al estudio de la gestión de la comunicación empresarial en situaciones de crisis, hemos decidido realizar una investigación basada en la metodología del *estudio de caso*. Para ello, hemos elegido la casuística de United Biscuits y la crisis de Fontaneda pues nos permite tratar una serie de cuestiones que consideramos de interés para aquellos estudiosos o profesionales que quieran ahondar más en la materia.

Nuestro objeto de estudio se basa en la indagación sobre la función de la comunicación en la gestión y resolución de la crisis de Fontaneda. Este planteamiento nos suscita una serie de preguntas a las que trataremos de dar respuesta en el transcurso de la investigación: ¿cómo se preparó la comunicación desde el punto de vista empresarial?, ¿cuáles fueron las estrategias de comunicación para hacer frente a la crisis?, ¿qué aciertos y errores se dieron?

El proceso del estudio de caso se inicia con la revisión de evidencias documentadas<sup>10</sup> lo cual nos ayuda a contextualizar la crisis de Fontaneda. Como explica Coller<sup>11</sup> el análisis de documentos elaborados por otras personas, ya sean artículos de prensa, documentos gráficos, artículos académicos u obras que abordan el caso en cuestión, forman parte de la estrategia de triangulación para proporcionar coherencia, fiabilidad y solidez a los datos. Una vez trabajadas las fuentes secundarias, se determina realizar entrevistas enfocadas y grupos de discusión a los que consideramos son los actores clave<sup>12</sup> de la crisis de Fontaneda. De esta manera, obtenemos información de fuentes primarias, y se convierten en lo que Rodríguez<sup>13</sup> denomina informantes de la in-

<sup>10</sup> Se decide seleccionar tres diarios de prensa escrita, dos nacionales, *El País* y *El Mundo*, y uno regional *El Norte de Castilla*. La elección de los dos periódicos nacionales, viene avalada por ser los dos soportes de prensa general con mayor número de lectores, y *El Norte de Castilla*, por ser el diario más leído en la comunidad de Castilla y León, según datos del EGM. Se analizan un total de 164 noticias, aparecidas entre el 4.IV.2002 y el 30.I.2003.

<sup>11</sup> Cfr. COLLER, Xavier, *Estudios de casos*, Centro de Investigaciones sociológicas, Madrid, 2005, p. 80.

<sup>12</sup> Entrevistas enfocadas: Joan Casaponsa (director general de UB), Olga Martínez (responsable de comunicación de UB), Anna Sánchez e Isabel Grifoll (agencia de comunicación Inforpress. Asesoras de comunicación de UB), Isabel Calle (periodista de *El Norte de Castilla*), Hilario Álvarez (delegado sindical de UGT y presidente del comité de empresa de Fontaneda), Javier Salido (alcalde del pueblo de Aguilar de Campoo), José Valín (consejero de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León), Vicente Andrés (secretario de Acción Sindical de CCOO), Francisco Hevia (director de RRHH y Responsable de Comunicación del Grupo Siro). Grupos de discusión: colectivo de ex-trabajadores de Fontaneda y colectivo de habitantes de Aguilar de Campoo.

<sup>13</sup> Cfr. RODRÍGUEZ, Gregorio y otros, *Metodología de la investigación cualitativa*, Aljibe, Málaga, 1996, p. 73.

vestigación, los cuales suelen disponer del conocimiento y la experiencia que requiere el investigador para estudiar el fenómeno concreto.

La recogida de datos se produce entre los meses de septiembre y diciembre de 2006. Barcelona, Valladolid, Palencia y Aguilar de Campoo son los emplazamientos fijados para realizar el estudio. El análisis de los datos se trabaja con el software Maxqda, un programa informático de análisis de texto basado en datos cualitativos. La utilización de este programa nos permite cruzar la información obtenida de los distintos agentes informantes y presentar los resultados de la investigación en función de las categorías de análisis establecidas.

## 2. Contextualización del caso

### 2.1. Fontaneda y United Biscuits

Las galletas Fontaneda deben su nombre a Eugenio Fontaneda Millán, un confitero que en 1881 se instala en Aguilar de Campoo donde monta un pequeño molino de chocolate. Por esos años, la comarca palentina ya era conocida por su fama galletera. Eugenio ubicó su pequeña confitería en la esquina de la Plaza de España. En el año 1912 monta su propia fábrica de galletas al adquirir maquinaria que le permite fabricar mayor cantidad de galletas de modo industrial en detrimento de lo artesanal. De este modo, Eugenio comienza a producir galletas para el consumo entre las clases más populares, dejando a Artiach, empresa que acaparaba en aquel entonces casi todo el mercado galletero, los productos más elaborados y refinados. La buena aceptación de la galleta *María* entre la clase popular hizo que Eugenio comenzara a obtener grandes beneficios y en 1913 se traslada a una planta de producción mucho más grande. Pero no será hasta 1924, cuando acabe por emplazarse en la localización actual de la fábrica de Fontaneda (en la actualidad, Horno de Galletas de Aguilar) en la calle del Pozo.

En 1936, en los inicios de la Guerra Civil Española, la empresa de Fontaneda que se encuentra en manos de los hijos de Eugenio, Rafael y Aniano Fontaneda, atraviesa por momentos de dificultad. Sin embargo, con la posguerra esta situación cambia, debido a que la galleta se convierte en un alimento nutritivo y de bajo coste para una sociedad civil que pasa hambre. La década de los cincuenta y sesenta son años de esplendor para Galletas Fontaneda. La galleta *María* se convierte en un producto de obligado consumo en los desayunos y meriendas de los niños de aquella época. En 1958 un incendio destruye la fábrica, pero Rafael viaja a Estados Unidos donde adquiere maquinaria más innovadora y moderna y vuelven a reconstruir la fábrica. La galleta *María* se convierte en todo un símbolo para los españoles sustentado por las primeras campañas publicitarias.

La crisis de los años setenta también afectará a Fontaneda. En plena crisis fallece Rafael Fontaneda (1977). La entrada en nuestro país de las empresas multinacionales, capaces de ofrecer un producto más llamativo y rejuvenecido, junto a la incapacidad de Fontaneda de encauzar el negocio provoca que la empresa entre en quiebra. En 1990 la empresa se convierte en sociedad anónima, pero las nefastas inversiones<sup>14</sup> y la incapacidad de salir adelante obliga a sus propietarios a venderla el 10 de agosto de 1996 a la multinacional norteamericana Nabisco<sup>15</sup>.

En el año 2000, la multinacional británica United Biscuits (UB)<sup>16</sup> se introduce en el mercado alimentario español con la adquisición de Nabisco. UB, es uno de los principales fabricantes europeos de galletas y aperitivos. Posee una cartera de marcas comerciales líderes en toda Europa. En 2002, UB (con un 26,6 % de cuota de mercado) es líder del mercado español galletero seguida por las marcas blancas o marcas de distribuidor (16,3%), Cuétara (13,9%), LU Biscuits (13,6%), Galletas Gullón (5%) y Grupo Siro (2,3%)<sup>17</sup>. A pesar de ello, ese mismo año la compañía decide promover una reestructuración de la actividad productiva en España debido al fuerte estancamiento de las ventas. Entre las acciones que contempla este plan de reestructuración<sup>18</sup>, se encuentra el cierre de la fábrica de Fontaneda, ubicada en Aguilar de Campoo (Palencia). Las razones principales del cierre, esgrimidas por la multinacional, son las pérdidas que acarreaba la factoría en los últimos años<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> "El balance de 1995 arrojaba unas pérdidas de 80 millones de las antiguas pesetas". CCOO, *El conflicto de Fontaneda*, Unión Sindical de CCOO de Castilla y León, Valladolid, 2004, p. 19.

<sup>15</sup> "La multinacional Nabisco había adquirido por aquel entonces Artiach, Marbú, Royal, Apis y Fruco, con lo que con la adquisición de Fontaneda cerraba aún más el mercado a la competencia", CCOO, *El conflicto...*, p. 20.

<sup>16</sup> UB está controlada por las siguientes firmas de capital de riesgo: Cinven 30%, PAI Partners 30%, MidOcean Partners 15% y Kraft 25%. En julio de 2006 United Biscuits vende a Kraft la división del Sur de Europa. El acuerdo devuelve a Kraft los derechos de todas las marcas registradas de Nabisco.

<sup>17</sup> Datos proporcionados por la compañía UB.

<sup>18</sup> El plan de reestructuración de la actividad productiva estima las siguientes medidas: Eliminar cinco marcas. Reestructurar el equipo de Dirección. Cambiar la política de comunicación. Implantar un programa para relanzar la innovación. Cerrar la fábrica de Aguilar. Inversiones de 8,5 millones de € para ampliar y acondicionar las plantas de Viana y Orozco. Inversiones de 11,5 millones de € para la construcción de una nueva fábrica de conservas cárnicas en Mérida.

<sup>19</sup> Fontaneda, desde que fue adquirida por la multinacional Nabisco en 1996 y luego pasó a ser gestionada por UB, acumulaba unas pérdidas de 19,9 millones de euros (datos proporcionados por la compañía UB).

y el bajo nivel de producción, situado a menos de la mitad de su capacidad. La idea, por tanto, era deslocalizar la producción y trasladarla a sus otras dos plantas de galletas en Viana (Navarra) y Orozco (Vizcaya).

## 2.2. *Cronología de la crisis*

### *Año 2002*

4 abril: anuncio del cierre de Fontaneda. A las 10 horas del 4 de abril, Joan Casaponsa, Director de UB en España, se reúne con el comité de empresa para explicarle las razones que motivan el cierre de la factoría de galletas de Aguilar. El expediente de regulación de Empleo (ERE) presentado ante el Ministerio de Trabajo afecta a una plantilla de 212 trabajadores y contempla prejubilaciones, bajas incentivadas, recolocaciones, traslados y ayudas al autoempleo.

5-7 abril: manifestaciones populares y políticos contra el cierre. El presidente de la Junta de Castilla y León, Juan Vicente Herrera, anuncia su compromiso de dialogar con la multinacional UB para que reconsidere su decisión de cerrar la fábrica. Pasan 48 horas entre el anuncio del cierre y la primera convocatoria de protesta para exigir el mantenimiento de la fábrica, o lo que es lo mismo, el “no al cierre de Fontaneda”. El 6 y 7 de abril se convocan dos manifestaciones a las que acuden alrededor de 7.000 personas.

8 abril: retención de directivos de UB. Cinco directivos de UB acuden a la factoría de Fontaneda a negociar el plan social con los representantes de los trabajadores. Los directivos reciben el rechazo total, por parte del comité de empresa. Mientras, a las puertas de la fábrica comienzan a concentrarse los trabajadores y cientos de vecinos, quienes impiden de este modo el abandono de las instalaciones a los directivos. Los antidisturbios hacen acto de presencia y los medios de comunicación acuden a cubrir la noticia. A últimas horas de la tarde, se toma la decisión de actuar y la policía irrumpe a la fuerza en la fábrica para acabar con esta situación de retención de los directivos. Este suceso es recogido por los medios de comunicación (televisión, prensa y radio). A las 23.30 horas, los directivos, custodiados por la policía, abandonan la fábrica.

10-24 abril: rechazo del ERE y apoyo masivo en las reivindicaciones. El 10 de abril se conoce que el Ministerio de Trabajo había rechazado el ERE propuesto por UB, porque su ámbito competencial no era el gobierno central, sino el gobierno autonómico, debido a que Fontaneda tenía personalidad jurídica propia con sede en Castilla y León. Las acciones contra el cierre y la lucha para que la marca se quede en Aguilar continúan. Entre las acciones que



se organizan se encuentran: disfraces de galletas, grabación de un CD (Música por Fontaneda) que incluye canciones reivindicativas interpretadas por trabajadores y lugareños de Aguilar, se habilita una página web con el fin de canalizar las noticias y reaparece la emisora local a la que llaman Radio Fontaneda.

25 abril-26 mayo: mesa de diálogo. Se inician las reuniones en las que representantes de los trabajadores, sindicatos y empresa negocian la salida al conflicto. La multinacional deja claro que la marca Fontaneda no está en venta. Tanto los trabajadores como UB mantienen reuniones con la Junta de Castilla y León, que actúa como mediadora del conflicto, con el objetivo de analizar la situación y buscar una solución a la crisis. La mesa de diálogo se rompe el 26 de mayo, porque según los representantes de los trabajadores, UB no presenta ninguna propuesta nueva y sigue con su intención de cerrar la fábrica.

21 junio: anuncio de UB del hallazgo de una fórmula jurídica para cerrar Fontaneda. Casaponsa comunica al comité de empresa que UB ha iniciado un proceso de fusión por absorción de Fontaneda por parte de Marbú, para luego integrarse con Artiach. Con la unificación de las tres empresas, se crearía una única sociedad que contaría con dos sedes: Orozco y Viana. Este hecho supondría el cierre de la planta de producción y el traslado laboral “forzoso”. Los empleados reciben esta noticia con amargura y abren un plazo de reflexión.

10 julio: anuncio del preacuerdo entre UB y Gullón. José Valín, consejero de Agricultura, señala que existe un preacuerdo entre UB y Gullón para la venta de la fábrica de Fontaneda sin la marca. Este preacuerdo lleva a los sindicatos a realizar varias investigaciones sobre la viabilidad de esta posibilidad. Los informes respecto a esta operación revelan que Gullón no puede asumir todo el empleo de su propia fábrica y el que sobrevendrá con Fontaneda. El grupo Siro, que también está sopesando la idea de compra de la fábrica, decide retirarse hasta que se clarifique la situación con Gullón.

6-26 septiembre: culmina la absorción de Fontaneda por Marbú. A la vuelta de vacaciones, el comité de empresa recibe un fax en el que se informa que la fusión por absorción de Fontaneda por la empresa Marbú concluirá a finales de mes. El 11 de septiembre, Valín, hace público que la empresa Gullón no ha presentado ninguna propuesta de compra. La compañía anuncia una reunión para el 30 de de septiembre con los representantes de los trabajadores con el fin de iniciar las negociaciones de los traslados y considera agotadas las negociaciones con Gullón para la venta de la fábrica que no han prosperado por razones económicas y su imposibilidad de absorber a la plantilla de Fontaneda en su totalidad.

27 septiembre: el Grupo Siro lanza una oferta para comprar la planta de producción de Fontaneda. El grupo Siro envía un comunicado en el que

muestra de nuevo su disposición a ofrecer una propuesta de compra de las instalaciones de la fábrica de Fontaneda en Aguilar siempre y cuando cuente con el apoyo de los trabajadores, los sindicatos y los agentes políticos de Castilla y León. Los trabajadores ahora tienen que sopesar si prefieren salvar los puestos de trabajo y por tanto, aceptar a Siro como la nueva propietaria, o bien, si prefieren seguir luchando por la marca Fontaneda.

3 noviembre: el Grupo Siro compra la fábrica de Fontaneda. Por un lado, UB cederá las instalaciones de la fábrica y, por otro, Siro se compromete a conservar los 212 puestos de trabajo, lo que supone que ningún trabajador deba trasladarse forzosamente a Viana o a Orozco.

9 noviembre: la plantilla de Fontaneda en asamblea acepta la venta de la fábrica al Grupo Siro. A esa asamblea acuden Juan Manuel González Serna y su esposa Lucía Urbán, propietario y consejera del grupo Siro respectivamente, con el objetivo de explicar a los trabajadores su proyecto empresarial. Serna deja clara su postura de contar con todo el capital humano de la empresa, siendo su intención que la fábrica de Aguilar se dedique a la elaboración de la galleta tradicional y a la puesta en marcha de nuevas producciones con mayor valor añadido. La nueva fábrica pasará a llamarse Horno de galletas de Aguilar.

29 noviembre-2 enero 2003: firma de acuerdos. Se firman los siguientes acuerdos: preacuerdo de traslados voluntarios a Viana y Orozco; preacuerdo entre comité de empresa y el Grupo Siro sobre las prejubilaciones y bajas incentivadas; acuerdo con Siro para recuperar a ex-trabajadores de Fontaneda; acuerdo del mantenimiento de los 212 empleos de Fontaneda y subrogación de los trabajadores por parte del Grupo Siro; y acuerdo multilateral para el desarrollo de Aguilar.

## 2.3. *Posturas de los actores principales de la crisis*

### 2.3.1. *Postura de la empresa United Biscuits*

La empresa UB considera que su situación comercial es complicada fruto del cúmulo de pérdidas y ventas estancadas en los últimos años. Su decisión, ante este problema es diseñar un plan de reestructuración de su negocio en la península, que incluye el cierre de la planta de Fontaneda en Aguilar. La empresa está dispuesta a vender la fábrica, pero esta opción de venta no incluye su activo principal, la marca Fontaneda. Otros productos son etiquetados con la marca Fontaneda, y su posicionamiento hace que pueda ser utilizada para el lanzamiento de futuros productos más en sintonía con los nuevos hábitos de consumo.

### 2.3.2. *Postura de trabajadores y comité de empresa*

Los trabajadores se oponen al cierre de Fontaneda. Sus motivos son, por un lado, sentimentales. Fontaneda ha estado desde sus orígenes vinculada al pueblo de Aguilar. El cierre de la fábrica y, como consecuencia, la desaparición de la marca del pueblo se traduce en una privación de un símbolo parte de su identidad. Por otro lado, desde un punto de vista más racional, está el temor a la pérdida del empleo, o bien el traslado forzoso a otra localidad. La defensa por la permanencia de la marca es sólida durante casi todo el desarrollo del conflicto, pero luego esta posición se matiza y modera con el paso del tiempo. En el comité de empresa, su presidente, Hilario Álvarez, delegado sindical de UGT, realiza una defensa a ultranza de la marca, lo cual le lleva a romper relaciones con su sindicato regional que ha abandonado la idea de luchar por la marca en beneficio de apoyar las medidas que dan continuidad a la actividad productiva de la fábrica.

### 2.3.3. *Postura de los sindicatos regionales*

Desde el inicio, la postura de los sindicatos regionales de CCOO y UGT es la de conservar la permanencia del empleo en Aguilar. Apoyan a los trabajadores en su lucha por la marca en un primer momento, pero luego se alejan de esta posición, lo cual les lleva incluso a enfrentamientos públicos con sus delegados sindicales, en el caso de UGT. Exigen a la Junta, criticada por no ser capaz de garantizar el empleo, que participe y sea mediadora en este conflicto.

### 2.3.4. *Postura de la Administración Pública*

La Junta de Castilla y León es el principal interlocutor de la Administración Pública. El gobierno de la comunidad, en un primer momento, se posiciona al lado de los trabajadores defendiendo la permanencia del empleo y la conservación de la marca en Aguilar. Sin embargo, consciente que la empresa es propietaria absoluta de la marca, y que la expropiación de ésta es a nivel jurídico inviable, su postura pronto se centrará en la de mediar entre los distintos interlocutores para buscar una solución que contente a todas las partes del conflicto. Para ello, el propósito que se marca es impedir el cierre de la fábrica y que ésta a su vez sea adquirida por un tercero capaz de darle continuidad. De este modo, no se perderían empleos ni tampoco habitantes en la región. Su preferencia en cuanto a las posibles empresas compradoras se de-

canta por aquellas autóctonas del territorio castellano-leonés, como son Siro o Gullón, en detrimento de las foráneas. Su participación en el conflicto también viene dado por su compromiso en la subvención de propuestas de inversión a aquellas empresas que aseguren el desarrollo de la industrialización en la comunidad así como la modernización de sus plantas de producción.

El gobierno central, que al igual que la Junta está gobernado por el PP, decide no intervenir en el conflicto por considerar que esta actuación sería inadecuada. Su postura se basa en que no se puede compatibilizar la disposición de los beneficios de una economía libre con un comportamiento en contra de ésta.

El ayuntamiento de Aguilar, de signo socialista, se moviliza en contra del cierre y defiende, al igual que el resto de agentes de la comunidad local, la permanencia de la marca Fontaneda en Aguilar. Su campo de actuación, no obstante, tiene menos peso, en tanto que el gobierno regional es el que se encuentra en disposición de ofrecer subvenciones y soluciones.

La crisis de Fontaneda en varias ocasiones es utilizada como un arma política entre los distintos partidos, que se apoyan en las distintas decisiones tomadas para lanzar críticas y arrojarle recriminaciones.

#### *2.3.5. Postura del pueblo de Aguilar*

El pueblo de Aguilar se caracteriza por ser un lugar con gran tradición galletera, cuyas industrias han proporcionado riqueza y calidad de vida a este pueblo en comparación con otras villas de la zona. Sus dos fábricas de galletas más conocidas son Gullón y Fontaneda, las cuales, además de generar empleo, han originado el establecimiento de otras industrias que crean empleos indirectos en la zona, como, por ejemplo, el transporte o el envasado de producto.

Su posición ante la crisis es la de apoyar a los trabajadores en su disconformidad con el cierre de la fábrica, y la defensa por la marca de Fontaneda en Aguilar. Su lema: Fontaneda es de Aguilar.

#### *2.3.6. Postura de la competencia*

Pocos días después del anuncio del cierre de la fábrica por parte de UB, son varias las empresas que declaran públicamente su interés por hacerse con ella. Las dos empresas que más insisten, o bien, las que más trascienden a los medios de comunicación, son Gullón y Grupo Siro, ambas competencia directa de UB. Otras, como Anidae o Pascual, también son nombradas, e in-

cluso Kraft a la que, a pesar de no haber lanzado ningún tipo de oferta, algunos agentes claves del conflicto la consideran una posible compradora, ya que cuenta con el 25% de las acciones del Grupo United Biscuits.

A lo largo del conflicto, Gullón y Grupo Siro se disputan la compra de la fábrica, que no de la marca, pues UB ya había dejado claro que este activo de la compañía no estaba en venta.

Las dos empresas son consideradas dos opciones pertinentes para la Junta, tanto es así, que aprueba el preacuerdo entre Gullón y UB, que no llega a cumplirse, y más tarde, ratifica la compra de la fábrica por parte de Siro. No obstante, el resto de interlocutores no son de la misma opinión. La comunidad local, prefiere que sea Gullón, empresa local y comprometida con el pueblo, la que se haga con la fábrica de Fontaneda. En cambio los sindicatos ven peligrar los puestos de trabajo si Gullón se queda con la fábrica, y su opción, por tanto, es el Grupo Siro.

### *2.3.7. Postura de los medios de comunicación*

En una localidad donde lo habitual es que no ocurran acontecimientos de gran relevancia, sucede que los medios de comunicación, principalmente locales y regionales, ven en este conflicto una historia que trasciende más allá de los límites de la región, hasta alcanzar una cobertura nacional, e incluso, internacional. Son los medios locales y regionales los que realizan un seguimiento a diario de la crisis, convirtiéndose en el canal que permite a los distintos interlocutores expresar sus posturas y cubrir cada una de las acciones que se realizan durante el conflicto. La implicación de los medios de comunicación locales y regionales es fruto de la profesión periodística que les obliga a ser objetivos con matices de subjetividad emocional pues los afectados no dejan de ser sus convecinos y Fontaneda es una marca muy arraigada en el lugar.

## *3. Gestión de la comunicación de crisis por parte de United Biscuits*

### *3.1. Fase pre-crisis*

El Grupo UB se divide en tres regiones de negocio (Reino Unido, Norte de Europa y Sur de Europa). Casaponsa, responsable del negocio en el Sur de Europa, reporta al presidente de la compañía, cuya sede central se encuentra en Londres. UB se estructura en ocho departamentos: Técnica, Ventas, Business Process, RRHH, Sistemas, Manufacturing, Finanzas y Marketing. En el

organigrama general de UB no existe un departamento de comunicación específico y, por lo tanto, no cuenta con un equipo humano interno que gestione su comunicación. UB tiene contratado los servicios de una agencia externa, Inforpress, que da soporte en temas de comunicación a los distintos departamentos que lo requieren.

Inforpress inicia su relación con UB un año antes del inicio de la crisis de Fontaneda, tras ganar la cuenta en un concurso convocado por la compañía. El contrato con UB está circunscrito a dar servicio en el área de comunicación corporativa (básicamente, demandas de información de medios). Para temas institucionales, Inforpress se coordina directamente con el propio director general. Con el departamento de RRHH, realizan acciones de comunicación interna. El canal prioritario de comunicación interna es descendente y se articula a través de la revista de empresa, el tablón de anuncios y las reuniones con los trabajadores. También, se trabaja en comunicación de producto para dar soporte al departamento de marketing, haciendo hincapié en aquellos productos que permiten un tratamiento diferencial.

La Dirección General de UB, tras tomar la decisión de ejecutar el plan de reordenación industrial, lo cual comporta el anuncio del cierre de la fábrica de Fontaneda en Aguilar, propone a Inforpress trabajar en la preparación de actividades que ayuden a paliar y a minimizar los posibles efectos nocivos que puedan producirse. La empresa era consciente de que el anuncio del cierre podría dibujar un cuadro social en el que se iban a formular numerosas preguntas, y creía conveniente tener un protocolo de posibles mensajes que dieran respuesta a estas inquietudes.

UB e Inforpress mantienen varias reuniones en las que la compañía expone los antecedentes de la situación y la argumentación de las razones por las cuales se pretende llevar a cabo el plan de reordenación industrial. A partir de estas sesiones, Inforpress realiza un estudio de la coyuntura en la que se va a producir el cierre y el impacto económico y social que puede llegar a tener en la zona. El diagnóstico que efectúan es que éste es elevado porque Fontaneda es una marca muy enraizada en su territorio y una de las marcas más conocidas de mercado español de galletas.

La propuesta que presenta Inforpress a UB se centra en la prevención con la organización de cursos de formación de portavoces y el diseño de un plan de comunicación, en el que se marcan principalmente cuatro epígrafes: los públicos a los que se tienen que dirigir, cuáles son los mensajes a transmitir y quiénes son los encargados y el momento fijado para transmitirlos.

Este plan se presenta y es validado por la central de UB en España y por la empresa matriz en Reino Unido.

En el calendario se fijan todas las acciones que deben desarrollarse dos días antes del anuncio del cierre, el mismo día del anuncio y los dos días poste-

riores. Se crean los guiones de preguntas y respuestas con cada tipo de público y audiencia. Los públicos considerados claves son el personal interno, los sindicatos, la Administración Pública y los medios de comunicación. La relación con los tres últimos se establece a nivel local, regional y nacional. A los trabajadores se les concede, desde un primer momento, un tratamiento particular por ser considerados los afectados más directos del cierre. No sólo se trabaja la comunicación pensando en los empleados de la planta afectada, también se hace hincapié en el resto de fábricas del Grupo, y en especial, en aquellas que se iban a convertir en receptoras de los trabajadores de la fábrica clausurada. Se determina quiénes realizarán los contactos con los diversos públicos y quien de manera oficial va a representar a la empresa, es decir, su portavoz público oficial. Es el propio director general, Joan Casaponsa, quien decide asumir el rol de portavoz de UB.

Los mensajes sobre los que se plantean incidir y difundir tanto a públicos internos como externos son: exponer las razones que han llevado a UB a proponer el cierre de la fábrica. Insistir en que el ERE presentado va acompañado de un plan social que pretende mostrar una cierta sensibilidad por parte de la compañía con los trabajadores afectados. Y por último, quieren remarcar la idea de que la decisión de cerrar la factoría de Aguilar significaba que las otras fábricas del grupo se reforzarían tal y como se mencionaba en el plan de reestructuración.

Otro aspecto a considerar dentro de esta fase de prevención es el establecimiento del comité de crisis, equipo que ya venía determinado por la compañía. El comité de crisis está formado por el director general, el director de RRHH, el director financiero y el director de producción. A estos cargos internos se les unen los asesores externos, los consultores de Inforpress, para temas de comunicación, y los abogados, especialistas en temas jurídicos. También se cuenta con un experto en temas laborales.

### 3.2. Fase crisis

El 4 de abril, Casaponsa se reúne con los mandos intermedios y con el comité de empresa en la fábrica de Fontaneda, en Aguilar, para anunciarles el cierre de la factoría y la correspondiente exposición de los motivos por los cuales éste va a producirse. Mientras tanto, Inforpress prepara los comunicados del anuncio del cierre para ser difundidos al mediodía a través de los medios de comunicación. Casaponsa se reúne esa misma mañana con el alcalde de Aguilar. A primera hora de la tarde, el director general comienza a recibir llamadas telefónicas de varios periodistas, a las que atiende él mismo. En las conversaciones, Casaponsa hace énfasis en las pérdidas económicas que están

sufriendo con la planta de producción de Aguilar en activo y en el plan social que ofrece a los trabajadores.

Anteriormente al anuncio del cierre, los medios locales y regionales de comunicación no habían establecido ningún tipo de relación con la compañía, siendo una completa desconocida para algunos de ellos. El diario *El Norte de Castilla* era conocedor de la compra de la fábrica por parte de Nabisco a la familia Fontaneda, pero ignoraba que Nabisco había pasado a formar parte de UB.

El 8 de abril se produce una nueva reunión entre el comité de empresa y los directivos de UB con el fin de negociar el plan social. La reacción de trabajadores y habitantes de Aguilar, al conocer la presencia de los directivos en la fábrica, es agolparse a sus puertas impidiendo el abandono de las instalaciones por parte de éstos. La retención se prolonga durante trece horas hasta que los antidisturbios irrumpen en la fábrica para liberarlos. Ese preciso momento es recogido por los medios de comunicación que se han desplazado al pueblo de Aguilar para cubrir la noticia. Las principales cadenas de televisionas abren los telediarios de la noche con la noticia de la retención y sus corresponsales emiten en directo todo lo que está sucediendo.

A partir de ese día, los medios televisión, radio y prensa realizan una cobertura continuada del conflicto. En prensa, el seguimiento es más acentuado en el ámbito local y regional, aunque durante las primeras semanas la prensa nacional también cubre la noticia. El conflicto en la televisión está en antena aproximadamente un mes. En cambio, para la radio, tanto a nivel local como nacional, el conflicto de Fontaneda persiste a diario durante todo su desarrollo, debido al apoyo y la solidaridad de líderes de opinión como Luis del Olmo e Iñaki Gabilondo, a favor de los trabajadores y los habitantes de Aguilar.

La compañía explica su postura a través de comunicados de prensa, declaraciones en ruedas de prensa, la participación en entrevistas en directo y en las reuniones personales con los interlocutores sociales.

La posición del medio prensa, en su ámbito local y regional, deriva en buscar respuestas a una decisión empresarial que afecta a los lugareños. Creen que su compromiso con la sociedad es la de informar sobre lo que está aconteciendo en Aguilar y contactar con los interlocutores del conflicto para conocer los motivos de la decisión de cerrar la fábrica y los avances en la búsqueda de una salida a la situación. El componente afectivo está presente en el medio lo que repercute en la elevada intensidad en el seguimiento y la cobertura mediática.

UB e Inforpress tenían previsto la creación de relaciones con los medios de comunicación ya que sabían que el anuncio del cierre de la emblemática fábrica acapararía la atención de éstos. Lo que no se imaginaron es que un su-



ceso como el de la retención pudiera ocurrir y que acabara teniendo tal repercusión que hasta medios internacionales, entre ellos, el *New York Times*, contactaran con la empresa para averiguar lo que había sucedido.

Los accionistas del Grupo UB conocen todo lo que está sucediendo en Aguilar a través de internet y sus agencias de prensa. La noticia llega antes que las propias explicaciones del director general en España, lo que supone un problema de gestión, ya que los accionistas son reacios a que sus nombres trasciendan a la opinión pública, y más si es debido a su implicación en un conflicto de ese calado. Casaponsa, lleva menos de un año en la empresa, y por tanto, no es un cargo de confianza para los accionistas. Esto último provocará, en algunas ocasiones, limitaciones en la toma de decisión de nuevas líneas de actuación, en tanto que necesitará la autorización de la central británica para implementarlas.

En la fase de prevención o preparación ante una posible crisis, no se planteó un escenario, como el de la retención, que fuera capaz de escalar a esos niveles de trascendencia. Este hecho les obliga a rehacer todos sus planes de comunicación, a introducir cambios en su equipo de gestión de crisis, algunos de sus miembros no aguantan la presión y a buscar nuevas vías de salida, incluyendo nuevas estrategias legales.

Montornés del Vallés, sede central de UB en España, se convierte en la base desde donde se centraliza la gestión de la crisis.

El control de la crisis, en términos comunicacionales, se realiza desde la oficina de Inforpress, en Barcelona. Los encuentros y negociaciones con los públicos implicados se efectúan en hoteles de la región (Valladolid-Palencia), tras la malograda experiencia de la retención de los directivos en la fábrica de Fontaneda en Aguilar.

La estrategia de comunicación se caracteriza por ser reactiva desde el primer momento en el que comienzan a producirse las negociaciones. Al establecerse una mesa de diálogo, el equipo de gestión de crisis considera que la comunicación debe pasar a un segundo plano y situarse detrás de la negociación. Inforpress se convierte en el instrumento que permite a UB estar en los medios de comunicación. La agencia de comunicación, habilita un equipo especializado en dar respuesta a todas las peticiones de información que se formulan. En cuanto a los rumores, la respuesta que estipulan es: UB responde a hechos y no a rumores.

Como se había fijado en la fase preventiva, el portavoz oficial de la empresa es el director general, rol que asume durante todo el conflicto. El director general considera que durante los ocho meses que duró el conflicto, fue coherente con los valores de respeto y sensibilidad ante el impacto social de las decisiones que tenía que tomar. Desde UB, no se difunde una información que requiriera alguna rectificación o refutación a posteriori. Son consistentes

y determinantes en sus mensajes ante el resto de interlocutores. Respecto a la transparencia, UB no lo es en su totalidad y lo justifica aludiendo a que se trata de un conflicto donde las negociaciones son pieza clave para la resolución, y en ellas, cada uno de los agentes implicados tiene una postura donde marca unos mínimos y unos máximos para poder negociar.

La estrategia de comunicación de UB coincide con la estrategia de comunicación del Grupo Siro, empresa que finalmente adquiere la fábrica de Fontaneda, en tanto que esta última también es reactiva. El Grupo Siro decide no comunicar de inmediato lo que se está negociando en la mesa de diálogo para no crear expectativas y lanzar mensajes que luego corrían el riesgo de no cumplirse. Prefiere comunicar los hechos que ya se habían producido, asegurándose de este modo la credibilidad. Sin embargo, hay que apuntar, que en una ocasión, cuando se rumorea que el preacuerdo entre UB y Gullón parece no consolidarse, el Grupo Siro manifiesta públicamente a través de los medios de comunicación, su nuevo interés por la fábrica, lo que influirá sobremanera en el nuevo rumbo que toma el conflicto.

### 3.3. *Fase post-crisis*

Una vez finalizada la crisis, llega el momento de analizar lo ocurrido, cuáles han sido los errores y los aciertos con el fin de extraer enseñanzas. UB e Inforpress convienen en que el principal error estuvo en la falta de previsión de las reacciones irracionales de los afectados, refiriéndose a la retención de los directivos de Aguilar. La experiencia en este suceso, según Inforpress, les ha servido para que en un futuro cuando trabajen en otras situaciones de conflicto, donde la negociación es primordial, las reuniones que tengan que realizarse se organicen en lugares neutrales. Otro aspecto, que consideran que debe mejorar, es la relación y la comunicación con los accionistas y los medios. En referencia a su vivencia personal, Casaponsa piensa que en un conflicto de esta índole se debería preparar a las familias, pues ellas también soportan su parte de presión.

Los aciertos se centran en la estrategia, la consistencia y el convencimiento de que la empresa debía ejecutar la decisión que había tomado actuando de manera ética y moralmente responsable. También, consideran que otro acierto ha sido el respetar las posturas de cada uno de los públicos implicados.

Respecto al análisis de los efectos de la crisis en la imagen y reputación corporativa de UB, quisiéramos apuntar que partimos del hecho de que la compañía no cuenta con una identidad definida (no olvidemos que se trata de un consorcio formado por empresas de capital de riesgo que puede cambiar

de propietarios o incluso desaparecer en cualquier momento) y por tanto, no posee una imagen global que la identifica como entidad. Son sus marcas-producto (Fontaneda, Artiach, Marbú, Royal...) las que conforman una imagen reconocida por los consumidores españoles. Por otro lado, antes del conflicto UB era reacia a publicar su cuenta de resultados o cualquier otro aspecto circunscrito a la compañía, lo cual significaba que el contacto con los medios de comunicación era prácticamente nulo. UB era una completa desconocida para el gran público y para los medios.

La crisis de Fontaneda, según expone la Dirección General, no afectó negativamente a su cuenta de resultados<sup>20</sup>, ni a la imagen de la compañía<sup>21</sup> (incluidas sus marcas-producto).

Como anécdota Casaponsa explica que cuando se anunció el cierre de la fábrica de Fontaneda un gran número de consumidores interpretó que las galletas Fontaneda se iban a dejar de fabricar y acaparó de los supermercados más producto del necesario. Este hecho hizo que las ventas se dispararan. Con el paso del tiempo, la situación se normalizó.

Con los compromisos adquiridos en Aguilar y en el resto de España cumplidos, entre los que destacan, mayor inversión en el resto de las fábricas de la compañía y mayor generación de puestos empleo, UB considera que la crisis ha contribuido a crear una imagen positiva de la empresa.

Inforpress, tras la crisis, prepara una estrategia *post* basada en informar, a través de los medios, los aspectos positivos de los acuerdos alcanzados, las futuras inversiones de la compañía, los nuevos lanzamientos... En definitiva, comunicar a sus públicos que existían planes de futuro para la compañía. Es a partir de la crisis, cuando esta actitud da un giro total y aumenta su presencia en los medios.

Dos años después del conflicto, la compañía UB decide contratar a un profesional para que se responsabilice, desde el interior de la empresa, de gestionar su comunicación. Para ello crean la figura de responsable de comunicación (Communication Manager), que depende tanto del director de RRHH como del director general. El responsable de comunicación forma equipo con

<sup>20</sup> Cuota en % del valor (euros) en el mercado español de galletas. United Biscuits: 2001 (26,0) 2002 (26,6) 2003 (27,2) 2004 (26,9).

<sup>21</sup> UB encarga al Instituto Dym un estudio de imagen sobre la compañía, llevada a cabo entre los días 17 y 19 de abril de 2002. Los resultados revelan que el 89% de los encuestados habían oído hablar del cierre de la fábrica. El 52,9% no conocía las marcas propiedad de la compañía que había decidido cerrar Fontaneda. Y respecto a si los consumidores habituales dejarán de comprar galletas Fontaneda en la próxima compra, el resultado es que un 4% de los que compran productos Fontaneda lo harán (datos proporcionados por la compañía).

una *inplant*, una persona especialista en temas de comunicación que pertenece a la nómina de Inforpress pero que trabaja exclusivamente para UB. No existe, por tanto, un departamento de comunicación definido, pero sí se cuenta con este profesional reconocido en el organigrama cuya labor principal es elaborar las estrategias y planes de comunicación de la empresa. Sus funciones, a nivel externo, consisten en proporcionar mayor notoriedad e imagen de marca a la compañía, y a nivel interno, establecer canales para mantener a sus trabajadores bien informados.

Con la incorporación de un responsable de comunicación deciden implementar un modelo de gestión de la comunicación que abarca cuatro áreas: comunicación interna, comunicación institucional, comunicación corporativa y comunicación de producto. Esta división permite trabajar en cada una de las áreas por separado pero coordinadas de manera integral.

Referente a la comunicación que a nosotros nos ocupa, la comunicación en situaciones de crisis, hay que decir que desde la propia sede de UB en España se ha elaborado recientemente un manual de comunicación de crisis. En este manual se define qué se entiende por crisis, cuáles son las más frecuentes, qué niveles o alertas pueden producirse (alerta verde, naranja o rojo<sup>22</sup>), cuáles son los pasos que hay que dar y los mensajes que deben transmitirse a los stakeholders. También se incorporan anexos con información útil y de interés (teléfonos, direcciones...). En la primera página del manual se establece el circuito de actuación, el cual se inicia con la detección de la crisis y su valoración, siguiendo con la convocatoria del comité de crisis, el establecimiento de los portavoces y resto de interlocutores y finalizando con la ejecución de las distintas acciones tomadas en consideración en relación a los públicos (medios de comunicación, trabajadores, autoridades, clientes y afectados).

La gestión de la crisis se realiza desde el departamento de Técnica, responsable de activar el plan de crisis y la coordinación del comité de crisis. El responsable de comunicación entra en acción cuando la situación de crisis se

<sup>22</sup> Cervera comenta que existen tres situaciones de emergencia y se establecen en niveles, en función de su grado de gravedad. Nivel verde: accidentes o incidentes que quedan limitados al ámbito local, sin efectos graves sobre la seguridad, el medio ambiente o la solvencia económica y la gestión de la compañía, pero que podrían generar interés por los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades locales. Nivel amarillo: accidentes o incidentes que se limitan al ámbito local con efectos severos sobre la seguridad, el medio ambiente, la solvencia económica, o la gestión de la compañía; general interés de los periodistas, vecinos y autoridades locales. Nivel rojo: incidentes que van más allá del ámbito local, se traspasa y se convierte en un asunto de gran interés por parte de medios de comunicación, asociaciones, autoridades nacionales e internacionales. Cfr. CERVERA, Ángel Luis, *Comunicación total*, ESIC, Madrid, 2004, p. 341.

sitúa en el nivel naranja o rojo, pues se entiende en este nivel que la crisis ha trascendido a la opinión pública y se ocupa de todo lo que comporta la cobertura mediática y el clima interno de la organización.

#### 4. Conclusión

UB fue consciente del elevado impacto socio-económico que el anuncio del cierre de la fábrica de Fontaneda iba a producir. Es así como la organización antes de hacer pública la noticia decide tomar medidas de prevención, entre otras, de comunicación, para estar preparada. Pensamos que todo este trabajo de preparación sentó las bases y principios de actuación, lo que ayudó, *a posteriori*, a minimizar los daños y a preservar la imagen de la compañía. A pesar de ello, se produjo un escenario inesperado, que no habían previsto en sus planes. Nos referimos a la retención de directivos en la fábrica. A pesar de tener establecidos los mensajes para ser difundidos, ante los medios, con el objetivo de exponer las razones que llevaban a la compañía a cerrar la fábrica, no imaginaron que pudiera ocurrir un suceso como el de retención de los directivos y lo que es más importante, que acabara teniendo tanta trascendencia mediática.

Al desencadenarse la crisis, la comunicación estuvo en todo momento gestionada y coordinada por el comité de crisis que articuló el plan de comunicación estipulado en la fase de prevención. Este comité de crisis, no obstante, creyó pertinente situar la comunicación por detrás de las negociaciones y la solución a la crisis de Fontaneda sólo llegó cuando se produjeron los acuerdos entre todas las partes. De este modo, no se crearon expectativas, ni se lanzaron mensajes que corriesen el riesgo de tener que ser desmentidos poco tiempo después. Por tanto, la estrategia de comunicación se caracterizó por ser reactiva. Ante situaciones de conflicto, donde intervienen activamente tantos colectivos, es importante que la empresa sea consciente de que esos colectivos deben tener también su parcela de protagonismo y cuando la solución de la crisis depende del desarrollo de las mesas de diálogo es normal ver cómo la comunicación pasa a un segundo plano, pues lo importante es llegar a acuerdos. La comunicación por sí sola no puede dar con la solución al conflicto si no se toman decisiones y se actúa en virtud de éstas.

La capacidad de liderazgo contribuye a generar un valor positivo en la gestión de estas situaciones conflictivas. En el caso Fontaneda el director general de UB asumió en primera persona la responsabilidad de la decisión de cerrar la fábrica y el papel de portavoz oficial de la empresa. Su conducta se caracterizó por ser fiel a sus planteamientos, lanzar argumentaciones sólidas y coherentes y por respetar la opinión junto a las acciones de protesta de los públicos implicados.

## Bibliografía citada

- CCOO, *El conflicto de Fontaneda*, Unión Sindical de CCOO de Castilla y León, Valladolid, 2004.
- COLLER, Xavier, *Estudios de casos*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 2005.
- COSTA, Joan, *Master Dircom, los profesionales tienen la palabra*, Design, La Paz, 2005.
- FITA, Jaume, *Comunicación en programas de crisis*, Gestión 2000, Barcelona, 1999.
- GONZÁLEZ, Antonio, *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Bosch, Barcelona, 1998.
- FEARN-BANKS, Kathleen, *Crisis Communications: a casebook approach*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 1996.
- MARTÍN, Carlos y otros, "La comunicación para situaciones de crisis", *Investigación y Marketing*, 1997, n<sup>º</sup> 60, p. 8.
- MAZO, Juan Manuel, *Estructuras de la comunicación por objetivos*, Ariel, Barcelona, 1994.
- O'ROURKE, Raymond, "Aprender de las crisis: qué hacer cuando pasa la tempestad", *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 1997, p. 127.
- RODRÍGUEZ, Gregorio y otros, *Metodología de la investigación cualitativa*, Aljibe, Málaga, 1996.
- WESTPHALEN, Marie Helene y PIÑUEL, José Luis, *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*, Del Prado, Madrid, 1993.

## Otras fuentes:

Noticias aparecidas entre el 4.IV.2002 y el 30.I.2003 referentes al caso Fontaneda en los diarios: *El País*, *El Mundo* y *El Norte de Castilla*.